

**GUIDE DU CANDIDAT ET SOUMISSIONNAIRE  
POTENTIEL  
À L'ENQUÊTE AVANT ATTRIBUTION D'UNE  
SUBVENTION À  
UNE ORGANISATION NON-AMÉRICAINNE  
(NUPAS)**

**JANVIER 2016**

## **INTRODUCTION**

Nos félicitations pour avoir franchi l'étape suivante dans le processus d'appel d'offres!

Afin d'évaluer votre capacité à gérer les fonds de l'USAID et votre niveau de conformité avec la réglementation du Gouvernement Fédéral Américain, l'USAID va mener une Enquête avant Attribution de la Subvention à une Organisation Non-Américaine (NUPAS) de votre organisation. Ci-dessous, vous apprendrez pourquoi nous – le Gouvernement – exigeons une enquête avant attribution, comment ce processus fonctionne, ce que l'équipe d'enquête évalue, et comment vous pouvez vous préparer au mieux à cette enquête.

## **POURQUOI EXIGEONS-NOUS DES ENQUÊTES AVANT ATTRIBUTION**

Le NUPAS fournit au Responsable de passation des marchés (AO) les informations nécessaires sur la capacité de votre organisation à bien respecter les termes d'un contrat/accord, et sert d'outil de sélection pour déterminer la responsabilité d'un partenaire potentiel et si les conditions particulières peuvent être nécessaires dans le contrat final.

### **De façon spécifique la NUPAS a trois principaux objectifs :**

1. Déterminer si votre organisation dispose d'une capacité financière et managériale suffisante pour gérer les fonds de l'USAID en conformité avec les exigences du Gouvernement des Etats-Unis et de l'USAID;
2. Déterminer la méthode de financement la plus appropriée à utiliser dans le cadre d'un accord/contrat potentiel avec l'USAID; et
3. Déterminer le degré d'appui et de supervision nécessaire pour assurer une redevabilité adéquate des fonds octroyés à votre organisation.

## **COMMENT FONCTIONNE LE PROCESSUS D'ENQUÊTE AVANT ATTRIBUTION DE L'ACCORD**

La NUPAS est menée par une équipe de revue multisectorielle comprenant des experts de l'USAID dans les domaines des finances, en passation des marchés, et techniques.

## La NUPAS

<b>DEBUT</b>	<b>ETAPE 1</b> Le Bureau de passation des marchés (OAA) envoie (par email) la lettre de notification NUPAS au potentiel contractant.	<b>ETAPE 2</b> Le Bureau OAA convoque l'équipe d'examen de l'USAID	<b>ETAPE 3</b> Le potentiel contractant soumet la documentation requise par le Bureau OAA.	<b>ETAPE 4</b> L'équipe d'examen de l'USAID mène la Phase I (Revue Documentaire)
→	<b>ETAPE 5</b> L'équipe d'examen de l'USAID mène une descente sur le terrain et une fois terminée, fait le briefing au potentiel contractant.	<b>ETAPE 6</b> Le Bureau des Finances 1) prépare le rapport (brouillon) de la NUPAS. 2) L'équipe d'examen revoit le rapport pour endossement. 3) Finalise le rapport et obtient l'approbation du Contrôleur et, 4) transmet le rapport au Bureau OAA.	<b>ETAPE 7</b> Le Bureau OAA 1) examine le rapport pour la décision finale des responsabilités et, 2) décide si un contrat peut être accordé ou pas (avec ou sans conditions spécifiques).	<b>ETAPE 8</b> Le potentiel contractant et l'équipe d'examen préparent un plan d'actions sur base des recommandations de la NUPAS.

### Le processus comprend 8 étapes :

**Etape 1 :** Le processus de la NUPAS commence avec le Bureau de passation des marchés (OAA) en introduisant une demande au Bureau des Finances pour initier une NUPAS de votre organisation.

**Etape 2 :** Le Bureau des Finances en tant que leader de l'équipe d'examen, envoie à votre organisation une lettre de notification NUPAS vous demandant les documents nécessaires à l'enquête tels que : vos statuts, les documents légaux, les noms de vos banquiers, les rapports récents d'audit interne, les procédures comptables et financières, des ressources humaines, de voyage et approvisionnements.

**Etape 3 :** Vous soumettez les documents requis au Bureau des Finances.

**Etape 4 :** L'équipe d'examen commence la Phase I : Revue Documentaire qui consiste à évaluer les documents soumis afin de s'assurer que votre organisation n'a pas de problèmes évidents ou des faiblesses qui doivent être corrigées avant l'attribution de l'accord.

**Etape 5 :** Après la Phase I, l'équipe d'examen programme une visite sur le site de votre organisation afin d'y mener une évaluation plus approfondie de vos systèmes, vos pratiques et procédures en phase 2 : Travail de terrain.

**Etape 6 :** Le Bureau des Finances rédige le rapport (brouillon) de la NUPAS et le fait circuler à tous les membres de l'équipe d'examen pour approbation. Le Contrôleur va ensuite revoir le rapport NUPAS et après son approbation, le soumet au Bureau de passation des marchés.

**Etape 7 :** Le Bureau OAA recourt au rapport NUPAS pour déterminer s'il faut attribuer l'accord/contrat sans ou avec conditions spécifiques ou refuser d'attribuer l'accord/contrat sur base du rapport d'évaluation des risques financier, technique et administratif de votre organisation.

**Etape 8 :** En collaboration avec le Bureau OAA et le Bureau des Finances, vous préparez une stratégie sur comment remédier les risques identifiés par la NUPAS et s'assurer si les problèmes (faiblesses) peuvent être résolus avant ou après l'attribution de l'accord à travers des conditions spécifiques incluses dans le contrat/accord.

## **CE QUE L'ÉQUIPE D'EXAMEN ÉVALUE :**

La NUPAS peut se focaliser sur n'importe quel aspect des opérations de votre organisation : de la capacité technique à la stabilité financière, de la structure organisationnelle à la structure des politiques internes.

### **Ci-dessous la liste des éléments fréquemment ciblés dans la NUPAS :**

- (1.) STRUCTURE LÉGALE :** Êtes-vous une organisation locale? Votre organisation est-elle légalement enregistrée pour opérer dans le pays hôte ? Votre organisation dispose-t-elle d'une vision claire ? Votre organisation a-t-elle clairement défini les rôles et responsabilités de votre équipe dirigeante ?
- (2.) GESTION FINANCIÈRE ET SYSTÈMES DE CONTRÔLE INTERNE :** Dans quelle banque commerciale les comptes de votre organisation sont logés ? À quelle fréquence les réconciliations bancaires sont-elles effectuées ? Disposez-vous d'un système de comptabilité à partie double fiable ? Votre organisation détient-elle des pièces adéquates qui supportent la tenue des opérations comptables ? Qui autorise et enregistre les paiements ? Avez-vous des procédures écrites qui sécurisent le processus de paiement ? Est-ce que l'unité comptable possède une compréhension claire de coûts directs et indirects et les principes d'allocations de coûts ? Où gardez-vous les documents financiers importants ? Comment traquez-vous vos sources de financement ? Est-ce que vos livres comptables sont-ils annuellement revus et certifiés par des auditeurs? Avez-vous des procédures en place pour la mise en œuvre des constatations et recommandations d'audit ?
- (3.) SYSTÈME D'APPROVISIONNEMENT :** Votre organisation possède-t-elle des politiques d'approvisionnement qui sont conformes avec les standards du pays hôte ? Avez-vous des procédures garantissant la compétition dans le processus d'approvisionnement des biens et services ? Qui est responsable des achats ? Tous les employés ont-ils une bonne compréhension du conflit d'intérêt et des pratiques d'éthique ?
- (4.) SYSTÈME DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES :** Votre organisation a-t-elle des procédures qui reflètent les bonnes pratiques de la gestion des ressources humaines ? Votre organisation maintient-elle le classement des originaux des dossiers individuels du personnel ? Avez-vous un organigramme de votre organisation ? Tous les employés-clés ont-ils des descriptions des tâches bien écrites ? Quel est votre plan formel des rémunérations et avantages sociaux ? Les fiches de présences sont-

---

<sup>1</sup> Cette exigence ne s'applique pas lorsque le droit de soumissionner n'a pas été limité qu'aux entités locales. Votre organisation réunit-elle les conditions pour être considérée comme une Organisation Locale ? Lorsque le droit de soumissionner n'est limité qu'aux entités locales (se référer à l'ADS 303.3.6.6 (b) (2)), si un adjudicataire/soumissionnaire remplit les conditions correspondant à la définition de l'Agence en ce qui concerne une organisation « locale ».

elles bien tenues pour refléter les temps réellement prestés? Les salaires et les heures supplémentaires sont-ils approuvés par la direction ? Avez-vous des procédures écrites sur les voyages et assurez-vous qu'elles sont appliquées ?

- (5.) GESTION DE PERFORMANCE DES PROJETS :** L'équipe-clé de direction possède-t-elle la connaissance et l'expérience nécessaires pour satisfaire aux exigences du contrat ? Votre organisation possède-t-elle une expertise technique pour répondre au but du projet ? Avez-vous un système documenté de gestion des projets ? Êtes-vous capable de vous conformer aux exigences du plan de suivi et l'assurance-qualité ? Votre organisation possède-t-elle une équipe interne de suivi et évaluation des projets ?
- (6.) PÉRENNITÉ ORGANISATIONNELLE :** Votre organisation a-t-elle développé une stratégie de financement pouvant permettre de diversifier et élargir les sources de financement ? Quelle est votre expérience dans le développement, le suivi et l'utilisation de projections de la trésorerie ? Effectuez-vous des paiements aux créanciers et aux employés conformément à l'échéance ? Votre organisation a-t-elle des dettes ? Si oui, quel est le plan de remboursement de ces dettes ? Votre organisation a-t-elle la capacité nécessaire pour mettre en œuvre le projet ? Avez-vous un système requis en place pour l'amélioration de la qualité ?

## CONCLUSION

La NUPAS va aider à déterminer si la gestion financière et les systèmes de contrôle interne de votre organisation sont adéquats pour gérer, contrôler, rapporter sur l'utilisation des fonds octroyés par l'USAID, et ainsi protéger les intérêts du Gouvernement des États-Unis. De plus, la NUPAS vous donne l'opportunité de prouver que vous pouvez respecter les termes du contrat/accord et que les faiblesses identifiées lors de la NUPAS peuvent être corrigées à temps pour que vous puissiez vous conformer aux exigences du contrat/accord.

## LISTE DE CONTRÔLE À UTILISER LORS DE LA PRÉPARATION DE LA NUPAS

Avant l'arrivée de l'Équipe d'examen, posez-vous ces questions et répondez pour mieux vous préparer à la NUPAS.

- Avez-vous choisi un responsable de gestion pour parler au nom de votre organisation ?
- Ce responsable est-il familier avec votre offre/soumission ainsi qu'avec les termes de l'appel d'offres ?
- Avez-vous prévu d'accompagner l'Équipe chargée de l'Évaluation au sein de votre organisation ?
- Avez-vous rassemblé les documents financiers pertinents – un tableau des résultats, un bilan, un tableau de flux de trésorerie, etc. ?
- Disposez-vous d'un système comptable que l'Équipe chargée de l'Évaluation pourrait passer en revue ?
- Avez-vous rassemblé la documentation relative à votre statut légal/juridique et à votre identification (enregistrement/immatriculation) ? à votre organigramme ? à la description des postes du personnel-clé ?
- Avez-vous rassemblé la documentation afférente à vos politiques, procédures et pratiques d'approvisionnement/d'achat/de passation de marchés ?
- Avez-vous rassemblé les politiques de votre organisation concernant les rôles et responsabilités des Directeurs de votre Conseil d'Administration ?
- Avez-vous rassemblé vos politiques et procédures en matière de Ressources Humaines ?

- Comment allez-vous démontrer la capacité technique de votre organisation ou l'évolution d'une telle capacité de manière à remplir les conditions du contrat ?
- Les experts techniques sont-ils disponibles pour répondre aux questions de l'Équipe d'examen ?
- Disposez-vous d'autres informations ou données susceptibles d'être trouvées utiles par l'Équipe de l'Enquête ?

**Pour être considérée comme une organisation « locale » une entité doit :**

- Être constituée conformément aux lois du pays du récipiendaire;
- Avoir son siège social dans le pays du récipiendaire;
- Être majoritairement détenue par des citoyens ou des résidents permanents légaux du pays du récipiendaire;
- Ne pas être contrôlée par une entité étrangère ou par un (des) étranger(s) ou une ou des personne(s) non-résidents permanents du pays du récipiendaire. Le terme « contrôlée par » signifie une participation majoritaire ou un intérêt lucratif comme défini ci-dessus, ou le pouvoir, directement ou indirectement, exercé ou exerçable, de contrôler le vote, la nomination ou le mandat des dirigeants de l'organisation ou une majorité de l'instance dirigeante de l'organisation par tous les moyens, comme par exemple, la propriété, le contrat ou l'application de la loi. « Entité étrangère » signifie une organisation qui ne répond pas à une quelconque partie de la définition de « l'organisation locale ».

Les organisations contrôlées ou détenues par le Gouvernement dans lesquelles le Gouvernement récipiendaire détient une participation majoritaire ou dans lesquelles la majorité des membres du Conseil d'Administration sont des employés dudit Gouvernement, sont incluses dans la définition de « l'organisation locale » précitée. Lorsque la soumission est limitée aux organisations régionales, la définition peut être étendue de manière à inclure les organisations régionales qui répondent aux critères suivants:

- Être constituée conformément aux lois d'un des pays faisant partie de la région ;
- Avoir son siège social situé dans la région;
- Être majoritairement détenue par des citoyens ou des résidents permanents légaux dans la Région ou être dirigée par un Conseil d'Administration dont la majorité de ses membres sont citoyens ou résidents permanents légaux de cette région ; et
- Ne pas être contrôlée par une entité étrangère ou par un (des) étranger(s) ou des non-résidents permanents dans la région. Ces exigences ne s'appliquent pas aux récipiendaires non-américains pour lesquelles le droit de soumissionner n'a pas été limité aux entités locales.